

〔研究ノート〕

## 中国企業のイノベーション活動と人材管理 ——自動車製造グループ企業に対するアンケート調査に基づき——

馬 駿

キーワード：中国企業，イノベーション，技術者，キャリア開発

### 1. はじめに

イノベーションに関する研究は経済学の領域においても，経営学の領域においても，重要な分野として数多くの研究が蓄積されてきた。しかし，これまでの中国企業のイノベーション活動と中国企業の成長や中国経済との関係についての研究は非常に少ない。その1つの理由として，中国の経済システムの移行（Chen, B & Feng, Y (2002)），外国からの技術移転（Gassmann, O & Z, Han (2004)），そして安価な労働力による競争優位（Zhou, H (2004)）というような要因で中国企業成長を解釈することができると多くの研究によって主張されているからである。数少ない中国企業のイノベーション活動に関する研究においても，主にイノベーションのシステムに注目している。例えば，元橋一之（2005）では，中国のイノベーション・システム改革の流れを定量的に検討されているが，イノベーション活動の実態とその本質的な特徴についてはほとんど言及されていない。また，日本国内の代表的な研究として，藤本・新宅（2005）の研究がある。この研究は確かに中国製造業の競争力を正確に理解するために，非常に重要なヒントを与えてくれたが，中国製造企業がそのような形態になっている要因については必ずしも明確にされていない。

中国製造企業は従来から持続的競争力を十分にもっていないうちに，外国企業との激しい競争に直面するようになった。そのため，企業は，自ら研究開発

を行い、最初から新製品や新技術を開発するより、むしろ海外からの技術を模倣し、それを改良していくことは目の前の競争に勝ち残る可能性が高いと考え、様々な新製品や新技術を個別の具体的な課題として、それぞれプロジェクトを組織して低コスト志向の改良型イノベーション活動を展開する。とくに、外国の直接投資が多い産業において、このような現象が顕著になっている。外国企業の中国進出によって中国国内の市場競争が激化したため、中国企業がイノベーション活動を積極的に行わなければ、激しい競争を勝ち抜けることができなくなるが、高品質による差別化を図るイノベーション能力が低いため、低コストによる差別化のイノベーションを行なう選択肢しかなかった。その結果、外国直接投資の多い産業では、中国企業は低コストによる差別化のイノベーション活動を積極的に行っている。他方、外国企業の中国進出によって中国国内に新しい製品や新しい生産方式も持ち込まれた。中国企業は、外国の技術を吸収し、消化するために、積極的に外国企業に学び、それを真似するような「イノベーション活動」も行っている。以上の2つの側面を持つ結果、中国の製造企業のイノベーション活動は、低コスト志向で、かつ模倣に基づく改良型のプロセスの特徴をもつことになった。

そのために、その技術に関連する即戦力をもっている技術者を採用したり、企業外部の研究開発機関を利用しながらも、関連のない技術者を排除する雇用政策を採るようになった。一方、中国の過剰な労働供給の市場もこのような雇用政策に格好な環境を提供した。中国に進出している外国企業の現地化問題として従業員の定着率が低いとしばしば指摘されているが、この問題は中国製造企業のほうがむしろより深刻となっているのだろう。

以上の問題意識を踏まえ、われわれが中国のある自動車製造グループ（以下Aグループと称する）に所属している関連企業を対象にアンケート調査を行った。この製造グループには80数社の関連企業があり、そのうち中国企業が主導となる本国企業があれば、海外企業が主導である外資系企業もある。本研究では、この特徴を念頭に入れ、本国企業と外資系企業のイノベーション活動と

技術者の人材管理について比較しながら、現在、中国企業におけるイノベーション活動にどのような特徴があるか、そして企業は研究開発活動を担う技術者に対してどのように能力開発を行っており、どのような人材管理を行っているかを明らかにしたい。

論文は次のように構成されている。まず第2節では、アンケート調査に基づき、Aグループ内の企業の基本属性を説明したうえで、グループ内の企業を中国系企業と外資系企業に分ける理由を述べる。そして第3節では企業のイノベーション活動の状況を述べる。第4節では技術人材の能力開発の状況について分析し、第5節では技術人材に関わる様々な人事施策の実施状況について述べたうえで、第6節ではイノベーションを促進する様々な人事制度の有効性について、調査結果に基づき、検討を行う。最後に以上の分析結果をまとめ、そのインプリケーションを吟味する。

## 2. 対象企業の基本属性

調査対象であるAグループは、中国の大手自動車製造グループであり、国有持株会社である。主に、乗用車、ビジネス用自動車、自動車部品の生産、販売、開発および自動車関連サービス、金融業務が行われている。われわれはAグループ内の主力企業80社に対してアンケート調査を行った。その内の52社から回答が得られた。内訳は、完成車メーカー3社、部品メーカー37社、販売・サービス会社12社である。

企業の出資比率から見ると、国から100%出資の国有企業は9社、中国企業と外国企業との合弁企業は43社であり、そのうち、中国企業側の出資比率50%以上の企業は7社、外国企業側の出資比率50%以上（50%含む）の企業は36社である（表1）。

まず、経営規模を見てみると、外国企業側の出資比率が50%以上の企業の平均売上高は、100%の国有企業と中国企業側の出資比率50%以上の企業のそれよりかなり高く、従業員人数も多い（表2）。経営状況を見てみても、外国

企業側の出資比率が50%以上の企業の平均利益は、100%の国有企業と中国企業側の出資比率50%以上の企業のそれよりかなり高い（表2）。そして、企業のビジネスの範囲を見てみると、100%の国有企業と中国企業側の出資比率50%以上の企業は、Aグループ内の業務に集中しているが、外国企業側の出資比率が50%以上の企業はグループ内の業務があれば、その他の企業に対する業務も少なくない。また、さらに従業員の年齢構成や学歴を見てみると、外国企業側の出資比率が50%以上の企業のほうが、100%の国有企業と中国企業側の出資比率50%以上の企業と比べてより若くて学歴も高い（表5、表6）。

表 1. 調査対象企業の出資比率

	度数	比率
100%国有企業	9	17.3
合併企業，中国企業側の資本比率50%以上	7	13.5
合併企業，外国企業側の資本比率50%以上（50%含む）	36	69.2
合 計	52	100

表 2. 出資比率別の対象企業の経営規模

	平均売上高 (単位：万元)	平均営業利益 (単位：万元)	平均従業員 人数
100%国有企業	112252.4	2652.7	296
合併企業，中国企業側の資本比率50%以上	19453.9	691.7	290.3
合併企業，外国企業側の資本比率50%以上	161721.3	12912.9	1089.2
合 計	133464.6	9394.3	834.6

表 3. 出資比率別の業務範囲

	100% 国有企業	合併企業，中国企業側の 資本比率50%以上	合併企業，外国企業側の 資本比率50%以上	合計
Aグループ内は100%	3	1	2	6
Aグループ内は75%以上	3	1	7	11
Aグループ内は50%以上	3	2	14	19
国内の他の企業は主である	0	0	7	7
海外業務は主である	0	0	1	1
その他	0	1	4	5
合 計	9	5	35	49

表4. 出資比率別の対象企業の従業員の年齢構成  
(1社あたりの平均人数の割合)

	100% 国有企業	合併企業、中国企業側の 資本比率50%以上	合併企業、外国企業側の 資本比率50%以上	全体
39歳以下	222.5	148.5	791.9	618.6
40～55歳	197.6	219.3	349.4	314.8
56歳以上	34.3	50.0	79.6	68.1

表5. 出資比率別の対象企業の従業員の学歴構成  
(1社あたりの平均人数)

	100% 国有企業	合併企業、中国企業側の 資本比率50%以上	合併企業、外国企業側の 資本比率50%以上	全体
短大卒	92.0	127.0	222.6	191.9
大学卒	75.3	91.0	236.4	199.6
大学院卒	15.5	9.0	141.2	113.8

以上の基本属性に基づき、本論文では、国から100%出資の国有企業と中国企業側の出資比率が50%を超える企業を中国系企業、外国企業の出資比率が50%以上（50%を含む）の企業を外資系企業という2つのグループに分けて分析を進めていくこととする。

### 3. 企業のイノベーション活動

アンケートには、Aグループ企業のイノベーション活動について聞いている。第1に、現在重視しているイノベーション活動について、まず製品の生産技術を改善し、生産効率をアップする活動を重視している企業は全体の半分以上を占めている。そして中国系企業にしても、外資系企業にしても、占めている割合は、すべての項目の中で最も高く、特に外資系企業の6割以上占めている。また、海外の先進技術を吸収し、消化したうえでイノベーション活動を展開することを重視している企業も多く、全体の半分近く占めている（図6）。

第2に、企業がイノベーション能力をアップするために行った施策について、全体的にコア人材の企業内育成を重視している企業が最も多く、全体の7割も占めており、その次にイノベーション・リーダーの企業内育成を重視している

企業も多く、全体の6割を占めている。この点について、中国系企業でも外資系企業では同じであるが、中国系企業は積極的にイノベーションに関わるコアの技術人材の外部採用にも力を入れていることに対して、外資系企業は、イノベーション活動に対するイセンティブを強化するところを重視している。

第3に、企業の重要な研究開発プロジェクトを担当するリーダーに対する処遇について、リーダーに海外企業を視察する自由裁量を与えている企業が最も多く、全体の57.8%占めており、この点は中国系企業にしても外資系企業にしても、共通の特徴であるが、中国系企業のなか、リーダーにプロジェクト・メンバーの選定権限を付与している企業は4分の1しか占めていないが、外資系企業のなか、それを占める割合は5割に近い。また、中国系企業のなか、プロジェクトの経費の一部(5%～20%)をインセンティブ報酬としてその分配権をリーダーに移譲する施策を導入している企業は1社しかないが、外資系企業には、この施策を導入している企業が2割を超えている。これに対して、中国系企業のなか、開発された製品や技術で得られた利益の一部を分配する権利をリーダーに与えている企業は2割を超えているが、外資系企業の中には、1社しかない。

第4に、自社のイノベーション能力のレベルに対する評価について、全体的に導入された技術を消化することができるレベルに達している企業は全体の約9割を占めているが、導入された技術を改善し、革新することができるレベルに達している企業は6割で、自社が知的所有権を保有する製品を開発できるレベルに達している企業は全体の約3割にとどまっている。この状況は中国系企業においても、外資系企業においてもほとんど変わらないが、持続的に新製品や新技術を開発できるレベルに達している企業は、中国系企業のなかに1社もないことに対して、外資系企業のなかに5社もあることが大きな違いである。

以上の結果から次のような特徴が言えるだろう。まず、全体的にAグループ内の企業のイノベーション活動は、製品の生産技術を改善し、生産効率をアップしたり、製品の品質を高めたりする活動に集中しているが、中国系企業と比べて、外資系企業のなか、製品の性能や機能に対す改善活動、そして海外の先

進技術を吸収し、消化した上でのイノベーション活動を行っている企業が多い。そして、イノベーション活動を担う人材は主に企業内部で育成することが全体的な特徴であるが、外資系企業と比べて、中国系企業はコアの技術人材の外部からの採用も積極的である。さらに、イノベーション活動に重要な役割を果たしているプロジェクトリーダーに与える処遇について、全体的にはプロジェクトリーダーに海外での技術視察の自由裁量を与えている企業が最も多い。また、外資系企業はイノベーションの過程を重視しているに対して、中国系企業はイノベーションの結果を重視している。最後に、イノベーション能力について、グループ全体として現在導入された技術を消化することができるレベルに達しているが、自社の知的所有権を主としている製品を開発することのできるレベルに達している企業は少なく、特に中国系企業では、持続的に新製品や新技術を開発することのできるレベルに達している企業は1社もない。

表6. 企業の主に重視しているイノベーション活動

	中国系企業		外資系企業		全体	
	企業数	比率	企業数	比率	企業数	比率
関連領域の基礎研究活動	2	12.5	1	2.9	3	5.9
応用技術の研究活動	3	18.8	8	22.9	11	21.6
海外の先進技術を導入し、消化したうえでのイノベーション活動	6	37.5	19	54.3	25	49.0
製品の性能や機能に対する改善活動	0	0.0	8	22.9	8	15.7
製品の技術レベルをアップする活動	4	25.0	9	25.7	13	25.5
製品の生産技術を改善し、生産効率をアップする活動	7	43.8	22	62.9	29	56.9
製品の品質を高める活動	6	37.5	13	37.1	19	37.3
製品の製造コストを下げる活動	4	25.0	14	40.0	18	35.3
製品のコンセプトに関するイノベーション活動	1	6.3	2	5.7	3	5.9

表7. イノベーション能力をアップするため、会社が実施した施策（複数回答）

	中国系企業		外資系企業		全体	
	企業数	比率	企業数	比率	企業数	比率
イノベーション・リーダーの外部採用を重視	3	18.8	5	14.3	8	15.7
イノベーションのコア人材の外部採用を重視	8	50.0	8	22.9	16	31.4
イノベーション・リーダーの内部育成を重視	10	62.5	21	60.0	31	60.8
イノベーションのコア人材の内部育成を重視	13	81.3	23	65.7	36	70.6
研究開発への投資を増加	3	18.8	10	28.6	13	25.5
イノベーション活動へのインセンティブを強化	6	37.5	14	40.0	20	39.2
海外の先進技術の導入に惜しまずに投資	1	6.3	3	8.6	4	7.8
海外からイノベーションのための設備を購入	0	0.0	4	11.4	4	7.8
国内の大学や研究機関共同研究を実施	2	12.5	3	8.6	5	9.8
ハイテク技術開発の戦略と実施計画を明確	1	6.3	4	11.4	5	9.8
その他	0	0.0	1	2.9	1	2.0

表8. 会社が重大な研究開発プロジェクトの責任者に関わる施策（複数回答）

	中国系企業		外資系企業		全体	
	企業数	比率	企業数	比率	企業数	比率
経営幹部と同等の待遇を享受する	3	21.5	9	27.2	12	25.5
プロジェクト・メンバーの選定権限を付与	3	23.1	15	46.9	18	40.0
専用の設備機械の購入権を付与	2	15.4	2	6.3	4	8.9
プロジェクト経費の10～20%程度をインセンティブ報酬としてその分配権限を責任者に移譲	1	7.7	5	15.6	6	13.3
プロジェクト経費の5～10%程度をインセンティブ報酬としてその分配権限を責任者に移譲	0	0.0	2	6.3	2	4.4
外国での技術視察の自由裁量を付与	10	76.9	16	50.0	26	57.8
プロジェクトの最高報酬を奨励金として支払う	0	0.0	1	3.1	1	2.2
特許権を持つ権利を付与	1	7.7	2	6.3	3	6.7
開発された製品や技術で得られた利益を分配する権利を付与	3	23.1	1	3.1	4	8.9
その他	3	23.1	6	18.8	9	20.0



表9. 企業のイノベーション能力のレベルに対する評価

	中国系企業		外資系企業		全体	
	企業数	比率	企業数	比率	企業数	比率
持続的に新製品や新技術を開発できるレベル	0	0	5	13.9	5	10.6
自社の知的所有権を主とする製品を開発できるレベル	3	27.3	13	36.1	16	34.0
導入された技術を改善、革新できるレベル	7	63.6	21	58.3	28	59.6
導入された技術を消化できるレベル	10	90.9	32	88.9	42	89.4
導入された技術の消化に努力しているレベル	10	90.9	34	94.4	44	93.6
導入された技術をそのまま製品を製造できるレベル	11	100	36	100	47	100

## 4. 企業の技術者の能力開発

### 4.1 技術者の能力開発

中国では、一般的に能力によって、技術者をおおよそ次のような職能等級（中国語では「職称」と呼ばれている）に分けている。大学を卒業してまもなく、ルーチン化された基本的な業務しかできない技術者は「助理工程師」（アシスタント・エンジニア）、独自に一人前の仕事ができる技術者は「工程師」（エンジニア）、複雑な仕事ができ、かつ若手のエンジニアを指導できるレベルの技術者は「高級工程師」（シニア・エンジニア）と呼ばれている。アンケートでは、各社の技術者の職能等級構成について調べている。表10にはその構成状況が示されている。中国系企業と比べて、外資系企業には、中間レベルの技術者が最も多い。以上の学歴分布とあわせて考えると、中国系企業では、非常に能力等級の高い技術者と、職能等級の低い技術者の両方が多い。これに対して、外資系企業では、中レベルの職能等級の技術者が多い。

表 10. 資本の所有比率別の技術者の能力等級の構成

	中国系企業	外資系企業	全体
助理工程師	42.5	41.5	41.7
工程師	34.9	42.2	40.9
高級工程師	11.4	5.1	6.2
不明	11.5	11.2	11.2

そして、技術者の職場の配置について、各社に生産工場、技術開発と管理部門の技術者がそれぞれ技術者全体に占める割合を聞いた。その結果は表11に示している。中国系企業と外資系企業の両方との間には、それぞれ大きな差がない。

表 11. 資本の所有比率別企業の技術者の配置状況（比率の平均値，％）

	生産工場	技術・製品開発部門	管理部門
中国系企業	7.21	51.17	41.62
外資系企業	9.75	48.49	41.76
合 計	8.10	50.08	41.82

さらに、企業内の技術者の能力開発について、7項目を用いて回答してもらった。その結果は表12に示している。従業員の能力開発の方法をOJTとOff-JTの2種類に分けてみると、中国系企業においても、外資系企業においても、企業内ローテーションを通して技術者の能力を高めていく方法をとっている企業の比率はほぼ同じであり、企業内でルーチン化された業務訓練を実施している企業は両者とも最も多い。特に中国系企業の場合、すべての企業が実施している。しかし、Off-JTについては、中国系の企業には主に技術者の「企業内研修」や、「大学院への昇進に対する助成」というような形で行っている企業が多いが、外資系企業には、海外の関連企業に技術者を派遣し、研修を受けさせる方法をとっている企業が74%にも達している。外資系企業では、外国の先進技術に触れる機会が多いことが伺える。

表 12. 企業内における技術者の能力開発の方法（複数回答）

	中国系企業		外資系企業	
	企業数	比率	企業数	比率
企業内のルーチン化された業務研修	15	100.0	29	82.9
企業内ローテーション	7	46.7	17	48.6
計画的な国外企業への研修派遣制度	4	26.7	26	74.3
国内の他の企業への研修派遣	3	20.0	2	5.7
大学または研究機関への研修派遣	0	0.0	4	11.4
高級エンジニアからの指導	6	40.0	13	37.1
大学院への進学に対する助成制度	5	33.3	3	8.6
その他	4	26.7	8	22.9
合 計	15		35	

以上の能力開発の方法の中に、OJTについては主にローテーションの実施状況、Off-JTについては、技術者の「大学院への進学に対する助成制度」と「計画的な国外企業への研修派遣制度」について更に詳しく調査を試みた。

多くの日本企業では、技術者のローテーションがOJTの能力開発の重要な方法として活用されている。ローテーションは企業にとって少なくとも2つのメリットがある。1つは技術者の能力の幅が広くなり、企業が直面するさまざまな変化に対してフレキシブルに対応することができる。もう1つは、技術者がさまざまな職場を経験することを通して、企業内のコミュニケーションを円滑に行なうことが出来るようになる。しかし、昔から職務等級制度が主流となっている中国では、企業内の計画的なローテーションが難しいとよくいわれてきた。アンケート調査では、これについて各社に聞いてみた。その結果、約47%の企業がすでに実施しており、割合としてはそれほど高くないが、現在約12%の企業はすでに実施を準備しており、16%の企業は実施を検討していることが明らかになった。中国系企業にしても、外資系企業にしても積極的に導入する傾向は変わらない。したがって、今後、Aグループの多くの企業では、計画的に技術者をローテーションさせる制度が導入されるようになると考えられるだろう（表13）。

表 13. 計画的なローテーション制度の実施状況

	中国系企業		外資系企業		全 体	
	企業数	比率	企業数	比率	企業数	比率
実施している	7	43.8	17	48.6	24	47.1
実施を準備している	4	25.0	2	5.7	6	11.8
実施を検討している	1	6.3	7	20.0	8	15.7
実施の計画がない	4	25.0	8	22.9	12	23.5
適応できない制度だと思う	0	0.0	1	2.9	1	2.0
合 計	16	100.0	35	100.0	51	100.0

企業の技術革新活動が活発になるためには企業内のコミュニケーションを円滑に行なう必要がある。そのために、技術者の意見をフィードバックするためのルートを設定することが1つの重要な制度的保障となる。このアンケート調査では、各社がこのルートを設定しているかどうかを聞いている。その結果（表 14）をみると、技術者の意見をフィードバックするルートを設定している企業が全体の7割を占めている。そして現在このルートの設置を準備している企業や今後の設置を検討している企業も2割以上達している。また自社にとって適応できないと考えている企業は1社もないこともわかった。したがって、どの企業も技術者の意見をフィードバックするルートを設置する重要性を認識しているのではないかと考えられる。

表 14. 技術者の意見をフィードバックするルートの設置状況

	中国系企業		外資系企業		全 体	
	企業数	比率	企業数	比率	企業数	比率
実施している	12	75.0	25	71.4	37	72.5
実施を準備している	2	12.5	4	11.4	6	11.8
実施を検討している	1	6.3	4	11.4	5	9.8
実施の計画がない	1	6.3	2	5.7	3	5.9
適応できない制度だと思う	0	0.0	0	0.0	0	0.0
合 計	16	100.0	35	100.0	51	100.0

技術者の知識の陳腐化を防ぐために、企業はOff-JTの形で従業員に訓練の機会を与える必要がある。その中には積極的に技術者の大学院への進学を助成

する制度がある。そこで中国においてどの状況になっているかをアンケートで各社に聞いてみた。その結果、全体的には、43%の企業ではこの制度が実施されているが、今後実施の計画がないか、または自社にとって「適用できない制度だと思う」企業の割合も全体の約半数を占めている。しかもこの状況は、中国系企業と外資系企業の間で大体一致している。ただ、実施を検討している中国系企業の割合が外資系企業より高い（表15）。

また、中国がWTOに加盟してから、中国国内の市場競争は一層激しくなった。特に電気機械関係の製品について、外資系企業の進出によって、中国国内の企業の中には経営状態が非常に悪くなっている企業も少なくない。中国国内の企業は経営状況を改善するため、外国の企業の先端的技術や管理経験を積極的に学習しようと動き出している。学習の方法の1つとしては、技術者を計画的に外国企業に派遣する制度が実施されているといわれているが、その事実を把握するため、アンケートでは、この制度の実施状況を調べた。その結果は表16に示している。全体的に約6割の企業がこの制度を実施しているが、そのうちの25社は外資系企業であり、中国系企業の中にこの制度を実施しているのはただ4社にすぎない。実施の計画がないか、あるいは自社にとって適応できない制度だと思う中国系企業も4割以上達している。このような状況になっている理由としてつぎの3つが考えられる。1つは実施のためのルートがない。もう1つは派遣する経済的な余裕がない。さらに派遣した技術者の流出が防げないからである。

表 15. 技術者が大学院への進学に対する助成制度の実施

	中国系企業		外資系企業		全 体	
	企業数	比率	企業数	比率	企業数	比率
実施している	6	37.5	16	45.7	22	43.1
実施を準備している	1	6.3	1	2.9	2	3.9
実施を検討している	2	12.5	0	0.0	2	3.9
実施の計画がない	3	18.8	15	42.9	18	35.3
適応できない制度だと思う	4	25.0	3	8.6	7	13.7
合 計	16	100.0	35	100.0	51	100.0

表 16. 技術者を計画的に国外企業への研修派遣制度の実施状況

	中国系企業		外資系企業		全 体	
	企業数	比率	企業数	比率	企業数	比率
実施している	4	28.6	25	71.4	29	59.2
実施を準備している	1	7.1	2	5.7	3	6.1
実施を検討している	3	21.4	3	8.6	6	12.2
実施の計画がない	5	35.7	4	11.4	9	18.4
適応できない制度だと思う	1	7.2	1	2.9	2	4.1
合 計	14	100.0	35	100.0	49	100.0

以上の結果から、上海地域の企業の技術者の能力開発に次の特徴があることが考えられる。第1に、外資系企業と比べて、中国系企業は、技術職の従業員をできるだけ研究開発に配置するようにしている。このことから、中国系企業の技術開発の仕事は研究開発部門に集中しており、研究開発活動への参加者の範囲も非常に狭い。第2に、技術者の能力開発は主に企業内の定期的訓練研修を通して行なわれている。現在、約半数の企業はローテーションを実施しており、これからも実施する企業が増えるため、ローテーションを通して技術者の能力の幅を広げていくことがますます重要視されていくだろう。第3に、中国系企業にとっても、外資系企業にとっても外部研修を通しての能力開発はそれほど実施されていないものの、外資系企業は外国企業の関係を利用して、技術者を育成しているため、中国系企業との技術力に大きな差をつけたことも伺える。外国企業の先端技術をいかに学習するかが中国企業の今後の大きな課題になることは間違いないだろう。

## 4.2 技能職従業員の能力開発

このアンケートでは、技術者だけではなく、ブルーカラー従業員の中の上級技能者の育成についても調査を行っていた。

まず、アンケートでは製造企業にとっての重要な部門である生産ライン部門、設備保守部門、技術開発部門、金型部門といった4つの部門において、上級技能者の比率について聞いている。その結果は表17に示している。これを見て

みると、中国系企業では上級技能者が技術開発部門に多く配置されているが、外資系企業では生産ライン部門に多く配置されている。なお、保守部門の上級技能者が全体に占める割合は中国系企業においても、外資系企業においてもほぼ同レベルである。

表 17. 資本の所有比率別の上級（ベテラン）技能者の配置状況（％）

出資形態	中国系企業	外資系企業	全体
生産ライン部門	13.7	38.8	34.4
保守部門	26.9	27.3	27.3
研究開発部門	25.4	5.5	9.5
金型部門	17.4	11.1	12.3
その他	20.1	18.1	18.6

さらに、アンケートでは、企業が技能者の技能レベルを高める方法について6項目で聞いた。回答結果は表18に示している。中国系企業で、最も活用されているのは、従業員が公的資格や企業外部の職業訓練に参加することを奨励する方法である。一方、外資系企業で、最も活用されているのは、企業内部の定期的技能訓練であるが、従業員が公的資格や企業外部の職業訓練に参加することを奨励する方法をとっている企業も少なくない。中国系企業と外資系企業の間に最も違うのは、外資系企業のうちの8社が海外企業への研修派遣を実施しているが、中国系企業では1社もないところである。

表 18. 企業のブルーカラー従業員の技能レベルの向上の方法

	中国系企業		外資系企業	
	企業数	比例	企業数	比例
企業内部の定期的技能教育訓練	7	70	32	91.4
公的教育訓練への参加に対する奨励	9	90	29	82.9
師弟制度	6	60	24	68.6
国外関係企業への研修派遣	0	0	8	22.9
国内他企業への研修派遣	0	0	0	0
従業員自らのOJT	4	40	12	34.3
合 計	10		35	

## 5. 技術人材の管理

### 5.1 技術者の給与水準

まず、技術者の給与水準について、アンケートでは同企業の従業員の平均水準との差について回答してもらっている。その結果は表19に示している。全体的には、外資系企業にしても、中国系企業にしても、ほとんどの企業（50社の内の49社）では、技術者の給与は企業平均水準より高いか、または同レベルとなっている。ただ1社の外資系企業では、企業平均水準より少し低く設定されている。ちなみにこの企業は2001年以降に設立された自動車部品メーカーであることが他のデータからわかった。

アンケートでは、上級技能者の給与水準についても調べてみた。その結果は表20にまとめている。上級技能者の場合、中国系企業と外資系企業との間には大きな違いがある。中国系企業のうち、ベテラン技能者の給与を企業の平均レベルよりかなり高く設定している企業の割合が73%もあるが、外資系企業では、この割合は3割未満となっていて、これに対して、企業の平均レベルより少し高く設定している企業が5割に達している。したがって、技能職の従業員の間の給与格差について、外資系企業より、中国系企業のほうが大きいのではないかと考えられる。

表 19. 従業員の平均給与水準と比較した技術者の給与水準

	中国系企業		外資系企業	
	企業数	比率	企業数	比率
企業平均水準よりかなり高い	4	26.7	10	28.6
企業平均水準より少し高い	9	60.0	22	62.8
企業平均水準とほぼ同じ	2	13.3	2	5.7
企業平均水準より少し低い	0	0.0	1	2.9
合 計	15	100	35	100



表 20. 従業員の平均水準と比較した上級技能者の平均給与水準

	中国系企業		外資系企業	
	企業数	比率	企業数	比率
企業平均水準よりかなり高い	8	72.7	10	28.6
企業平均水準より少し高い	1	9.1	19	54.3
企業平均水準とほぼ同じ	2	18.2	6	17.1
企業平均水準より少し低い	0	0.0	0	0.0
合 計	11	100	35	100

## 5.2 技術者の人事評価と昇進実態

近年、中国には企業の技術力をアップするため、管理職と同じような待遇や地位を技術職にも与えようという傾向がある。調査対象となっている企業で、このような制度を実施しているかどうかを把握するため、アンケートでは技術職の企業での地位を高める制度の実施状況について聞いている。その結果は表 21 に示している。まず 52 社の企業のうち、73% の企業では、技術職の地位を高める制度が実施されている。実施されていない企業においても、11% の企業は現在「実施を準備している」か、または今後の「実施を検討している」。全く実施しない企業は全体の約 15% である。しかし、現在の実施状況について、外資系企業のほうが中国系企業より実施率が低く、また今後実施する計画のない企業の割合も比較的高い。言い換えれば、この制度の実施の有無については、外資系企業のほうが中国系企業よりバラツキが大きい。

表 21. 技術職の企業での地位向上の実施状況  
(管理職と同程度またはそれ以上の地位にさせる制度)

	中国系企業		外資系企業		全 体	
	企業数	比率	企業数	比率	企業数	比率
実施している	13	81.3	25	69.4	38	73.1
実施を準備している	1	6.3	3	8.3	4	7.7
実施を検討している	1	6.3	1	2.8	2	3.8
実施の計画がない	0	0.0	5	13.9	5	9.6
適応できない制度だと思う	1	6.3	2	5.6	3	5.8
合 計	16	100.0	36	100.0	52	100.0

技術者に対する人事評価，昇進，報酬に関する諸制度の実施状況について，アンケートでは17項目を設けて質問した。ここでは，主に3つの制度について述べておこう。まず，昇進または昇給プロセスの透明性を保障する制度が実施されているかどうかについての回答結果は表22に示している。全体的には，約6割の企業はすでに実施している。現在実施していない企業の中でも，「実施を準備している」企業や「実施を検討している」企業が22%占めている。しかし，中国系企業の多くは大体実施する方向になっているが，外資系企業ではすでに「実施している」企業も多いものの，全く「実施の計画がない」企業や「適応できない制度だと思う」企業も2割存在しており，バラツキが大きい。昇進または昇給プロセスの透明性を保障する制度を実施するかどうかを決める要因は他にあると考えられる。

人事評価の結果をフィードバックすることは従業員の昇進昇給プロセスの透明性を保証するために重要な役割を果たしていると考えられる。アンケートでは，この制度を導入しているかどうかについて企業に聞いている。その結果(表23)を見てみると，8割以上の企業は導入しており，10%以上の企業は今後導入を準備しているか，または検討しているところである。さらに自社にとって適応できないと思う企業は1社もない。

1990年代末に中国の有名家電メーカーであるハイアル社が「下位10%退場」という制度を導入したことで大きな効果が得られたとマスメディアに取り上げられてから，中国の多くの企業で大きく注目された。制度的に技術者の地位を高める一方，このように従業員に厳しく競争させる人事制度を導入する企業も増えているといわれている。

表22. 昇進・昇給プロセスの透明性を保障する制度の実施状況（%）

	中国系企業		外資系企業		全 体	
	企業数	比率	企業数	企業数	比率	企業数
実施している	8	53.3	21	61.8	29	59.2
実施を準備している	2	13.3	3	8.8	5	10.2
実施を検討している	3	20.0	3	8.8	6	12.2
実施の計画がない	1	6.7	6	17.6	7	14.3
適応できない制度だと思う	1	6.7	1	2.9	2	4.1
合 計	15	100.0	34	100.0	49	100.0

表23. 人事評価の結果をフィードバックする制度の実施状況

	中国系企業		外資系企業		全 体	
	企業数	比率	企業数	比率	企業数	比率
実施している	14	87.5	28	77.8	42	80.8
実施を準備している	2	12.5	3	8.3	5	9.6
実施を検討している	0	0.0	2	5.6	2	3.8
実施の計画がない	0	0.0	3	8.3	3	5.8
適応できない制度だと思う	0	0.0	0	0.0	0	0.0
合 計	16	100.0	36	100.0	52	100.0

しかし、今回のアンケート調査の結果（表24）を見ると、すでに実施している企業の割合がかなり低くて、全体の14%しかない。特に外資系企業の6割以上はこれからも導入しないこととなっている。中国系企業でも半数以上は慎重な態度をとっている。その理由として、次のことが考えられる。「下位退出」の制度は確かに従業員に緊張感を持たせるために効果があり、特に長い年月にわたって国が身分を保証していた国有企業の従業員に対しては、有効かもしれないが、しかしデメリットも大きい。まず短期的業績を評価して従業員にランク付けをしているため、従業員は企業のための長期的な能力形成を行うモチベーションがない。特に企業特殊的技能が多く必要な場合、企業の持続的競争力を維持できなくなる恐れがある。さらに「下位退出」にめぐる競争によって、従業員の間で過当競争が生じ、企業内の協力関係を維持できなくなり、部門間や従業員同士のコミュニケーションを阻害する恐れもある。

今回調査した企業の多くは、機械製造企業であるため、企業特殊的技能が非常に重要であり、企業内の協力関係の維持も必要であるため、企業は以上の問題を生じることを恐れているからのではないかと考えられる。

表 24. 「下位退場」制度の実施状況

	中国系企業		外資系企業		全 体	
	企業数	比率	企業数	比率	企業数	比率
実施している	3	18.8	4	11.4	7	13.7
実施を準備している	2	12.5	2	5.7	4	7.8
実施を検討している	3	18.8	6	17.1	9	17.6
実施の計画がない	5	31.3	21	60.0	26	51.0
適応できない制度だと思う	3	18.8	2	5.7	5	9.8
合 計	16	100.0	35	100.0	51	100.0

以上の技術者の人事評価と昇進実態に関する調査結果によれば、外資系企業と中国企業の間には多くの共通点が存在していることがわかった。第1に、企業の持続的競争力を維持するための技術力を高めるために、外資系企業においても、中国系企業においてもまず技術者の企業での地位を管理職と同じ水準か、それ以上の水準に向上させることに努力している。第2に、技術者の働く意欲を高めるために、技術職の地位を高めるだけではなく、昇進・昇給プロセスの透明性を保障する制度が多くの企業で導入されている。第3に、昇進・昇給プロセスの透明性を保障する制度として、多くの企業では人事評価の結果を従業員にフィードバックする制度が導入されている。第4に、外資系企業においても、中国系企業においても、「下位退場」制度が導入されている企業は非常に少ない。

### 5.3 技術者の報酬と福利厚生諸制度の実施状況

表25には各社の給与制度に成果主義が導入されているかどうかの状況を示している。全体的には45%の企業が導入しており、これから導入を準備している企業や実施を検討している企業は3割を超えている。この結果から約8割の企業は成果主義の給与制度の適用性を認めていることが伺える。しかし、外資系企業では、すでに導入している企業は4割未満であるが、中国系企業では6割以上はすでに実施している。外資系企業と比べて、中国系企業は成果主義の給与制度に対しては積極的であることもわかる。

表 25. 成果主義報酬制度の実施状況

	中国系企業		外資系企業		全 体	
	企業数	比率	企業数	比率	企業数	比率
実施している	10	62.5	13	37.1	23	45.1
実施を準備している	0	0.0	3	8.6	3	5.9
実施を検討している	3	18.8	11	31.4	14	27.5
実施の計画がない	2	12.5	6	17.1	8	15.7
適応できない制度だと思う	1	6.3	2	5.7	3	5.9
合 計	16	100.0	35	100.0	51	100.0

一方、給与は従業員の能力、経験などによって決められているが、賞与には完全に業績と連動させるような方式で成果主義を導入している企業もある。アンケートでは、この導入状況について各社に答えてもらった。その結果、全体的には、7割以上の企業が現在実施しており、2割以上の企業は現在実施を準備しているか、実施を検討しているのである。自社にとって適応できない制度だと考えている企業は1社もない。さらに、外資系企業の6割がこの制度を実施していることに対して、すべての中国系企業はこの制度を実施している。やはり中国系企業は成果主義を好んでいることが考えられる（表26）。

以上の2つの項目の調査結果から、多くの企業は給与や賞与に成果主義の制度を導入することに積極的であることがわかった。しかし、従業員の間にどのぐらいの差をつけるかということも報酬決定にとって重要な課題である。アンケート調査では、貢献度の高い従業員に高額な賞金を与えるような制度を導入しているかどうか企業に聞いている。その結果、52社の企業のうち約半数の企業では、貢献度の高い技術者に高額な賞与を支払うような制度が導入されている。しかも、この結果について外資系企業と中国企業の間に大きな差はない。また適応できない制度だと考えている企業はほとんどない（表27参照）。

表 26. 業績と賞与を完全に連動させる制度の実施状況

	中国系企業		外資系企業		全 体	
	企業数	比率	企業数	比率	企業数	比率
実施している	16	100.0	22	61.1	38	73.1
実施を準備している	0	0.0	4	11.1	4	7.7
実施を検討している	0	0.0	6	16.7	6	11.5
実施の計画がない	0	0.0	4	11.1	4	7.7
適応できない制度だと思う	0	0.0	0	0.0	0	0.0
合 計	16	100.0	36	100.0	52	100.0

表 27. 技術者の貢献度に基づいて高額な賞与を支払う制度の実施状況

	中国系企業		外資系企業		全 体	
	企業数	比率	企業数	比率	企業数	比率
実施している	7	43.8	17	48.6	24	47.1
実施を準備している	4	25.0	2	5.7	6	11.8
実施を検討している	1	6.3	7	20.0	8	15.7
実施の計画がない	4	25.0	8	22.9	12	23.5
適応できない制度だと思う	0	0.0	1	2.9	1	2.0
合 計	16	100.0	35	100.0	51	100.0

1990年代以降、アメリカをはじめ、先進国の企業の中に従業員持株制度が導入されている企業は少なくない。最近、中国でも、多くの企業は試みるようになってきている。しかし、今回のアンケート調査では、全体的に、すでに実施している企業は1社しかなく、実施を検討している企業もわずか2社である。中国国内では、この制度がまだ十分に認識されていないことが伺える（表28参照）。またストックオプション制度も同じような結果が得られた（表29参照）。

表 28. 技術者の持株制度の実施状況

	中国系企業		外資系企業		全 体	
	企業数	比率	企業数	比率	企業数	比率
実施している	0	0.0	1	2.9	1	2.0
実施を準備している	0	0.0	0	0.0	0	0.0
実施を検討している	1	6.3	1	2.9	2	3.9
実施の計画がない	14	87.5	16	45.7	30	58.8
適応できない制度だと思う	1	6.3	17	48.6	18	35.3
合 計	16	100.0	35	100.0	51	100.0

表 29. 技術者の貢献に基づくストックオプション制度の実施状況

	中国系企業		外資系企業		全 体	
	企業数	比率	企業数	比率	企業数	比率
実施している	0	0.0	1	2.9	1	2.0
実施を準備している	0	0.0	0	0.0	0	0.0
実施を検討している	1	6.3	0	0.0	1	2.0
実施の計画がない	12	75.0	15	42.9	27	52.9
適応できない制度だと思う	3	18.8	19	54.3	22	43.1
合 計	16	100.0	35	100.0	51	100.0

人材を激しく奪い合う中国の労働市場では、いかに優秀な技術者を企業に引き止めるかということは中国系企業にとっても、外資系企業にとっても重要な課題である。他社より福利厚生を手厚く与えることは優秀な技術者を引き止める方法のひとつとして考えられている。また、住宅事情が厳しいこの地域では、住宅購入の補助金や住宅ローンの提供なども従業員にとって魅力的な制度のひとつとして考えられている。以上のような福利厚生制度について、このアンケートの調査結果からは次の結果が得られた。全体的には半数の企業が他社より手厚い福利厚生制度を導入している。特に外資系企業の中に、約 2 割の企業が今後実施を準備しているか、または現在実施を検討しているところである（表 30）。しかし、福利厚生を手厚くするような制度の導入に対して、住宅購入の補助金や住宅ローンを提供する企業の割合は全体的にそれほど高くない。特に、中国系企業の中にはこの制度を導入している企業が 2 社しかなく、これから導入する企業も少ない。むしろ外資系企業の中で、積極的に導入している企業が半数以上となっている（表 31）。外資系企業が、中国系企業より積極的に住宅購入の補助金や住宅ローンを提供する理由として、1 つ考えられるのは、この地域の中国系企業では住宅をすでに所有している地元の技術者が主に採用されるのに対して、外資系企業では、他の地域から来た住宅をもっていない技術者を採用しているためではないかと思われる。これは彼らにとって、この地域での生活に当たって最も難しい問題は住宅問題であるため、企業が提供する住宅購入の補助金や住宅ローンは非常に魅力的に感じられるからだろう。

以上の調査結果から、技術者の報酬と福利厚生諸制度の実施について、外資系企業と中国系企業の間に次の相違点が存在していることがわかった。即ち、中国系企業は、外資系企業と比べて従業員の報酬を短期的な業績に連動させる傾向が強いが、従業員の福利厚生に対する態度は外資系企業ほど積極的ではない。一方、従業員持株制度やストックオプション制度の導入については、両者は共通の認識を持っており、導入に対しては抵抗感が強い。

表 30. 他社より手厚い福利厚生（退職金等）を提供する制度の実施状況

	中国系企業		外資系企業		全 体	
	企業数	比率	企業数	比率	企業数	比率
実施している	8	53.3	17	48.6	25	50.0
実施を準備している	0	0.0	2	5.7	2	4.0
実施を検討している	0	0.0	5	14.3	5	10.0
実施の計画がない	6	40.0	9	25.7	15	30.0
適応できない制度だと思う	1	6.7	2	5.7	3	6.0
合 計	15	100.0	35	100.0	50	100.0

表 31. 従業員に対する住宅購入補助金、又は住宅ローンの提供制度の実施状況

	中国系企業		外資系企業		全 体	
	企業数	比率	企業数	比率	企業数	比率
実施している	2	12.5	17	48.6	19	37.3
実施を準備している	0	0.0	1	2.9	1	2.0
実施を検討している	1	6.3	2	5.7	3	5.9
実施の計画がない	10	62.5	14	40.0	24	47.1
適応できない制度だと思う	3	18.8	1	2.9	4	7.8
合 計	16	100.0	35	100.0	51	100.0

#### 5.4 技術者の時間管理制度の実施状況

技術職の従業員の時間管理について、アンケートには2つの項目が設けられている。まず、フレックスタイム制度の導入の有無について、すでに導入している企業は非常に少なく、8割以上の企業は今後の導入に対しても消極的な態度をとっている。そして、有給休暇制度の実施率はフレックスタイム制度より少し高いものの、依然として低い水準となっている（21.6%）。さらに、今後の



導入についても、フレックスタイム制度ほど消極的でないが、やはり積極性が見られない（表32、表33）。

表 32. フレックスタイム制度の実施状況

	中国系企業		外資系企業		全 体	
	企業数	比率	企業数	比率	企業数	比率
実施している	2	12.5	5	14.3	7	13.7
実施を準備している	1	6.3	1	2.9	2	3.9
実施を検討している	1	6.3	2	5.7	3	5.9
実施の計画がない	9	56.3	18	51.4	27	52.9
適応できない制度だと思う	3	18.8	9	25.7	12	23.5
合 計	16	100.0	35	100.0	51	100.0

表 33. 有給休暇制度の実施状況

	中国系企業		外資系企業		全 体	
	企業数	比率	企業数	比率	企業数	比率
実施している	3	18.8	8	22.9	11	21.6
実施を準備している	1	6.3	0	0.0	1	2.0
実施を検討している	1	6.3	4	11.4	5	9.8
実施の計画がない	8	50.0	23	65.7	31	60.8
適応できない制度だと思う	3	18.8	0	0.0	3	5.9
合 計	16	100.0	35	100.0	51	100.0

## 6. 人事諸制度の有効性に対する評価

アンケートでは、各社の技術者の能力開発とインセンティブに関する諸制度の実施状況に踏まえて、その有効性についても評価する調査項目を設けている。具体的には、17の人事諸制度に対して、「非常に有効」、「比較的有効」、「あまり有効ではない」、「全く有効でない」、「わからない」といった5段階で評価してもらっている。ここで、分析の便宜上、それぞれの項目的に対して、「非常に有効」と答える場合は2、「比較的有効」と答える場合は1、「あまり有効でない」と答える場合は－1、「全く有効ではない」と答える場合は－2、「わからない」と答える場合は0、と点数化して、評価の結果を分析してみたい。

まず、その制度の実施の有無別に企業を分けると、次の結果が得られる（表34）。

表 34. 実施の有無別の技術者に対する人事諸制度の有効性についての評価結果

	実施している企業			実施していない企業			全体		
	平均値	度数	標準偏差	平均値	度数	標準偏差	平均値	度数	標準偏差
技術者の大学院への進学に対する助成制度	0.95	22	0.90	-0.27	26	0.92	0.29	48	1.09
技術者の国外企業への派遣制度	1.43	28	0.50	0.16	19	1.21	0.91	47	1.06
ローテーション制度	1.11	18	0.68	0.23	30	1.04	0.56	48	1.01
昇進・昇給プロセスの透明性を保障する制度	1.45	29	0.51	<u>0.63</u>	19	1.07	<u>1.13</u>	48	0.87
人事評価の結果のフィードバック	0.73	41	1.03	<u>0.67</u>	9	1.22	0.72	50	1.05
技術職の企業での地位向上	<u>1.53</u>	38	0.51	0.46	13	0.97	<u>1.25</u>	51	0.80
「下位退場」制度	-0.14	7	1.07	-0.46	39	0.79	-0.41	46	0.83
技術者の貢献度に基づく高額奨励制度	<u>1.75</u>	24	0.44	0.58	24	0.97	<u>1.17</u>	48	0.95
成果主義報酬制度	<u>1.57</u>	23	0.51	0.46	24	1.02	1.00	47	0.98
業績と賞与との完全連動制度	1.34	38	0.85	<u>0.62</u>	13	0.87	<u>1.16</u>	51	0.90
技術者の貢献に基づくストックオプション制度	2.00	1	—	0.07	45	0.54	0.11	46	0.60
技術者の持株制度	0.00	1	—	0.16	45	0.52	0.15	46	0.51
他社より手厚い福利厚生（退職金等）制度	1.00	25	0.87	0.21	24	1.14	0.61	49	1.08
従業員への住宅購入補充金，または住宅ローンの提供	0.89	19	1.10	0.54	28	0.88	0.68	47	0.98
技術者の意見のフィードバックルートの設置	0.89	37	0.88	0.42	12	1.31	0.78	49	1.01
フレックスタイム制	1.00	7	1.00	-0.23	39	0.93	-0.04	46	1.03
有給休暇制度	1.00	10	0.00	0.14	37	1.03	0.32	47	0.98

第 1 に，それぞれの制度に対して，その制度をすでに実施している企業のほうが実施していない企業より高く評価している。

第 2 に，全体的に，最も高く評価している制度は，「技術職の企業での地位向上」である。その次に高く評価されているのは，「技術者の貢献度に基づく賞与制度」，「業績と賞与との完全連動制度」，「昇進・昇給プロセスの透明性を保障する制度」，「成果主義報酬制度」の順番となっている。以上の結果から次のことが考えられるだろう。即ち，技術職従業員の働く意欲を高めるためには，まず技術職の従業員の処遇や等級を管理職と同等，または管理職以上のレベルに上げる必要がある。その上，明確な基準とプロセスで従業員の業績を評価し，それに基づき，従業員を昇進させたり，報酬を与えたりする必要がある。

表 35. 資本の所有形態別技術者に対する人事諸制度の有効性についての評価結果

	中国系 企業	外資系 企業	差
技術者の大学院への進学に対する助成制度	0.2	0.35	-0.15
技術者の国外企業への派遣制度	0.93	0.91	0.02
ローテーション制度	0.86	0.46	<u>0.4</u>
昇進・昇給プロセスの透明性を保障する制度	1.14	<u>1.06</u>	0.08
人事評価の結果のフィードバック	0.93	0.63	0.3
技術職の企業での地位向上	1.4	<u>1.19</u>	0.21
「下位退場」制度	-0.38	-0.42	0.04
技術者の貢献度に基づく高額奨励制度	<u>1.4</u>	<u>1.06</u>	0.34
成果主義報酬制度	<u>1.38</u>	0.85	<u>0.53</u>
業績と賞与との完全連動制度	<u>1.63</u>	0.94	<u>0.69</u>
技術者の貢献に基づくストックオプション制度	0.21	0.06	0.15
技術者の持株制度	0.21	0.13	0.08
他社より手厚い福利厚生（退職金等）制度	0.73	0.56	0.17
従業員への住宅購入補充金，または住宅ローンの提供	0.57	0.73	-0.16
技術者の意見のフィードバックルートの設置	1	0.69	0.31
フレックスタイム制	0	-0.06	0.06
有給休暇制度	0.21	0.36	-0.15

第3に、実施している企業で最も有効だと思われる制度は「技術者の貢献度に基づく高額奨励制度」で、その次に有効だと思われるのは「成果主義報酬制度」や「技術職の企業での地位向上」などである。この結果は、これらの制度をすでに導入している企業では一定の成果が得られたからだと考えられる。これに対してその制度を実施していない企業に最も有効だと思われるのは、「人事評価の結果のフィードバック」であり、その次に有効だと思われるのは、「昇進昇給プロセスの透明性を保証する制度」や「業績と賞与の完全連動制度」などであるが、いずれも1より小さい値となっている。これは少なくとも有効だと思われるいても、積極的に導入する姿勢はないということの意味している。ちなみに、これらの制度のいずれも導入していない企業数は導入している企業の数より少ない。

そして、資本の所有形態別で回答結果を分析してみると、次の結果が得られ

る（表35）。外資系企業が最も有効だと思っている施策は「技術職の企業での地位向上」であり、その次に有効だと思っているのは「昇進昇給プロセスの透明性を保証する制度」と、「技術者の貢献度に基づく高額奨励制度」である。これに対して、中国系企業が最も有効に思っている施策は「業績と賞与との完全連動制度」であり、その次に有効に思っているのは「技術職の企業での地位向上」、「技術者の貢献度に基づく高額奨励制度」や「成果主義報酬制度」などである。「技術職の企業での地位向上」と「技術者の貢献度に基づく高額奨励制度」については、中国系企業と外資系企業の認識はほぼ一致しているが、中国系企業が有効に思っている「業績と賞与との完全連動制度」と「成果主義報酬制度」については、外資系企業がそれほど評価していないことは非常に興味深い。すべての項目のうち、この2つの項目において、両者の認識の格差は最も大きくなっている。つまり、中国系企業と外資系企業の間では、「業績と賞与との完全連動制度」と「成果主義報酬制度」に対する認識の差が非常に大きいことを意味している。

## 7. まとめ

この論文では、我々が行ったアンケート調査の結果に対する分析を通して、中国の自動車製造企業のイノベーション活動とそれに重要な役割を果たしている人材のキャリア管理について主に次の結論が得られた。

第1に、全体的に、企業のイノベーション活動は、製品の生産技術を改善し、生産効率をアップしたり、製品の品質を高めたりする活動に集中しているが、中国系企業と比べて、外資系企業には、導入された製品や技術を消化したうえ、その製品や技術の性能や機能に関するイノベーション活動を行っている企業が多い。

第2に、イノベーション活動を担う人材は主に企業内部で育成することは全体的な特徴であるが、外資系企業と比べて、中国系企業はコアの技術人材の外部からの採用も積極的である。そして外資系企業はイノベーションの過程を重

視しているに対して、中国系企業はイノベーションの結果を重視している。

第3に、全体的にイノベーション能力は導入された技術を消化することができそうなレベルに達しているが、自社の知的所有権を主としている製品を開発することのできるレベルに達している企業が少なく、特に中国系企業は外資系企業よりそのレベルが低い。

第4に、外資系企業と比べて、中国系企業のほうが、技術職の従業員をできるだけ研究開発に配置することにしている。そして、中国系企業の技術開発の仕事は研究開発部門に集中しており、技術者の技能範囲は非常に狭いのではないかと考えられる。

第5に、技術者の能力開発は主に企業内の定期的訓練研修を通して行なわれている。企業内ローテーションが実施されている企業が少なくなく、これからも増える傾向がある。ローテーションを通して技術者の能力の幅を広げていくことがますます重要視されていくことが考えられるが、しかし、ローテーションの具体的な方法については不明である。

第6に、中国系企業で最も活用されているのは、従業員が公的資格や企業外部の職業訓練に参加することを奨励する方法であるが、外資系企業で最も活用されているのは企業内部の定期的技能訓練であるが、従業員が公的資格や企業外部の職業訓練に参加することを奨励する方法をとっている企業も少なくない。

第7に、技術者の能力開発について、中国系企業と外資系企業が最も違うのは、外資系企業では海外企業への研修派遣が実施されているが、中国系企業ではほとんどされていない。外資系企業は外国企業の関係を利用して技術者を育成していることで、中国系企業に技術力の面で差を大きくつけたとも考えられる。今後、中国系企業にとって、外国企業の先端技術をいかに学習するかは大きな課題になる。

第8に、企業の持続的競争力を維持するための技術力を高めるために、外資系企業も、中国系企業も主に技術者の企業での地位を管理職と同じ水準か、そ

れ以上の水準に向上させるように努力している。そして、技術者の働く意欲を高めるために、技術職の地位を高めるだけではなく、昇進・昇給プロセスの透明性を保障する制度が多くの企業に導入されている。また、昇進・昇給プロセスの透明性を保障する制度として、多くの企業では人事評価の結果を従業員にフィードバックする制度が導入されている。だが、外資系企業においても、中国系企業においても、「下位退場」制度を導入している企業は、非常に少ない。

第9に、中国系企業では、外資系企業と比べてより従業員の報酬を短期的な業績に連動させる傾向が強いが、従業員の福利厚生を導入が外資系企業ほど積極的ではない。しかし、従業員持株制度やストックオプション制度の導入については、両者が共通の認識を持っており、導入に対する抵抗が強い。

第10に、技術職従業員の働く意欲を高めるためには、まず技術職の従業員の処遇や等級を管理職と同等、または管理職以上のレベルに上げる必要がある。その上、明確な基準とプロセスで従業員の業績を評価し、それに基づき、従業員に昇進したり、報酬を与えたりする必要がある。

最後に、今回のアンケート調査と聞き取り調査において、調査対象となっている52社の中には、日本企業が投資した企業はわずか3社しかなかった。しかもその3社とも日本企業の出資額は50%未満となっており、本論文では中国系企業の分類に入っている。この意味で、中国における日系企業以外の企業の人的資源管理を見ることができないのではないかと考えられる。特に本論文でとり上げられた外資系企業のうちの多くはアメリカ系企業とドイツ系企業であるため、分析結果の多くは本国の企業の組織文化や人的資源管理特性に影響される可能性も十分考えられる。実際に多くの外資系企業は出資先の企業に従業員を派遣し、その企業から先進的な技術や経営管理に関する知識と経験を学習してきた。したがって、今回の調査で得られた結果は中国国内の合併企業が欧米企業の経営管理の手法を現地で試行錯誤を通して活用しているものだと考えられる。その意味で、人的資源管理の現地化が遅れている中国の日系企業にとっては、大いに参考になるだろう。

## 参考文献：

- Chen, B & Feng, Y (2000) "Determinants of economic growth in China: Private enterprise, education, and openness," *China Economic Review*, No.11(1), pp1-15.
- 藤本隆宏・新宅純二郎 (2005) 『中国製造業のアーキテクチャ分析』 東洋経済。
- Gassmann, O & Z, Han (2004) "Motivations and Barriers of foreign R&D activities in China," *R&D management*, No.34 (4), pp423-437.
- 馬成三 (2000) 『中国進出企業の労働問題——日米欧企業の比較による検証』 日本貿易振興会。
- 元橋一之 (2005) 「中国のイノベーションシステムに関する定量的分析」 東京大学先端科学技術研究センター報告書。
- 関満博・範建亭 (2003) 『現地化する中国進出に日本企業』 新評論。
- Zhou, H (2004) "High benefits and low wages: employees as monitor of management in SOEs," *China Economic Review*, No.15, pp407-423.

提出年月日：2009年12月8日